

УДК 331.108.2

М.В.КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА
КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

У статті досліджуються сучасні ефективні коуч-технології, за допомогою яких, пояснюється прагнення керівників використовувати коучинг персоналу як передовий, інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування в Україні.

Успіх сучасних підприємств, як правило, залежить від трьох найважливіших умов: сприятливого зовнішнього середовища, правильної стратегії компанії і якості людських, особливо управлінських ресурсів. Навіть найкращі макро- і мікроекономічні моделі терплять провал без компетентного виконання. Люди, їх трудова мораль, прагнення до досягнення поставлених цілей, знання і система цінностей, творчі та новаторські здібності являють собою фундаментальну основу довгострокових унікальних переваг в конкурентній боротьбі не тільки між підприємствами, але і між країнами. На нашу думку, на даний момент коучинг є самим ефективним інструментом підвищення ефективності людського ресурсу за допомогою розкриття його потенціалу.

Коучинг є технологією, яка допомагає людям змінюватися. Він спрямований не тільки на досягнення мети з найбільш оптимальним вкладенням ресурсів, а й на розвиток людини. А вже сам розвиток передбачає зміни. Коучинг створює те середовище, в якій зміни відбуваються найбільш легко і природно.

На сьогодні на стадії розвитку коучингу в Україні, слід враховувати сильну регіональну диференціацію, притаманну нашій країні. Коучинг переживає період активного розвитку. Стійкий попит на коучинг формується в міру розвитку корпоративних стандартів, після загальної формалізації бізнес-процесів в організаціях. Якщо говорити про тенденції, то за умови збереження темпів розвитку можна припустити, що професія коуч міцно увійде в українські підприємства протягом найближчих 3-5 років.

Ключові слова: коучинг, технології, менеджмент, коуч-модель, підприємство, інновації, навчання.

М.В.КАРМИНСКАЯ-БЕЛОБРОВА
КОУЧИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

В статье исследуются современные эффективные коуч-технологии, с помощью которых объясняется стремление руководителей использовать коучинг персонала как передовой, инновационный, эффективный способ управленческого консультирования в Украине.

Успех современных предприятий, как правило, зависит от трех важнейших условий: благоприятной внешней среды, правильной стратегии компании и качества человеческих, особенно управленческих ресурсов. Даже лучшие макро- и микроэкономические модели терпят провал без компетентного выполнения. Люди, их трудовая мораль, стремление к достижению поставленных целей, знания и система ценностей, творческие и новаторские способности представляют собой фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе не только между организациями, но и между странами. По нашему мнению, на данный момент коучинг является самым эффективным инструментом повышения эффективности человеческого ресурса посредством раскрытия его потенциала.

Коучинг является технологией, которая помогает людям меняться. Он направлен не только на достижение цели с наиболее оптимальным вложением ресурсов, но и на развитие человека. А уже само развитие предполагает изменения. Коучинг создает ту среду, в которой изменения происходят наиболее легко и естественно.

Сегодня на стадии развития коучинга в Украине, следует учитывать сильную региональную дифференциацию, присущую нашей стране. Коучинг переживает период активного развития. Устойчивый спрос на коучинг формируется по мере развития корпоративных стандартов, после общей формализации бизнес-процессов в организациях. Если говорить о тенденциях, то при сохранении темпов развития можно предположить, что профессия коуч прочно войдет в украинские организации в течение ближайших 3-5 лет.

Ключевые слова: коучинг, технологии, менеджмент, коуч-модель, предприятие, инновации, обучение.

М. KARMINSKA-BIELOBROVA
COACHING AS AN INNOVATION TOOL OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT IN UKRAINE

The article explores modern, effective coaching technologies, which are used to explain the desire of managers to use personnel coaching as an advanced, innovative, effective method of management consulting in Ukraine.

The success of modern enterprises, as a rule, depends on three most important conditions: a favorable external environment, the right company strategy and the quality of human, especially managerial resources. Even the best macro and microeconomic models fail without competent execution. People, their work ethics, the desire to achieve their goals, knowledge and value system, creative and innovative abilities are the fundamental basis of long-term unique advantages in competition not only between organizations, but also between countries. In our opinion, at the moment coaching is the most effective tool for increasing the efficiency of a human resource by unlocking its potential.

Coaching is a technology that helps people change. It is aimed not only at achieving the goal with the most optimal investment of resources, but also at human development. And development itself suggests changes. Coaching creates the environment in which change occurs most easily and naturally.

Today, at the development stage of coaching in Ukraine, one should take into account the strong regional differentiation inherent in our country. Coaching is going through a period of active development. Sustained demand for coaching is formed as the organization of corporate universities, the formation of corporate standards, after the general formalization of business processes in organizations. If we talk about trends, while maintaining the pace of development, we can assume that the profession of coach will firmly enter the Ukrainian organizations in the next 3-5 years.

Key words: coaching, technology, management, coach model, enterprise, innovations, training.

Вступ. В умовах прискореної глобальної конкуренції і щодо рівного доступу до високих технологій і технологій ефективного управління людський ресурс є найголовнішим ресурсом розвитку, який дозволяє підприємствам ставати більш конкурентоспроможними на ринку.

У найближчі десятиліття досягнуть успіху ті підприємства, які побудують високоефективні системи управління корпоративними знаннями, що дозволить різко підвищити ефективність діяльності персоналу і тим самим внести вагомий внесок в радикальне підвищення конкурентоспроможності,

прибутковості і вартості бізнесу.

Аналіз стану питання. Успіх сучасних підприємств, як правило, залежить від трьох найважливіших умов: сприятливого зовнішнього середовища, правильної стратегії компанії і якості людських, особливо, управлінських ресурсів. Навіть найкращі макро- і мікроекономічні моделі терплять провал без компетентного виконання. Люди, їх трудова мораль, прагнення до досягнення поставлених цілей, знання і система цінностей, творчі та новаторські здібності являють собою фундаментальну основу довгострокових унікальних переваг в конкурентній боротьбі не тільки між підприємствами, але і між країнами. На нашу думку, на даний момент коучинг є самим ефективним інструментом підвищення ефективності людського ресурсу за допомогою розкриття його потенціалу. Коучинг (навчання, тренування) це метод консультування та тренінгу. Від класичного консалтингу та тренінгу відрізняється тим, що коуч не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає вирішення питань спільно з клієнтом. Від психологічного консультування коучинг відрізняється спрямованістю мотивації. Робота з коучем передбачає досягнення певної мети, нових, позитивно сформульованих результатів в житті і роботі.

Постановка завдання. Коучинг є технологією, яка допомагає людям змінюватися. Він спрямований не тільки на досягнення мети з найбільш оптимальним вкладенням ресурсів, а й на розвиток людини. А вже сам розвиток передбачає зміни. Коучинг створює те середовище, в якій зміни відбуваються найбільш легко і природно.

Разом з тим, економічна і політична обстановка, високі швидкості сучасного світу змушують бізнес інтенсивно змінюватися. Тому мало не найголовнішим для підприємства є її здатність адекватно реагувати на ці зміни, а ще краще випереджати їх. А ця здатність безпосередньо залежить від умінь співробітників змінюватися. Саме це і формує актуальність коучингу в сучасному світі.

Щоб людина знайшла вирішення якоїсь робочої проблеми самостійно або хоча б почав шукати його, повинні співпасти три умови - почуття відповідальності за її рішення, сфокусоване на ній увагу і відсутність страху перед помилкою. Саме це відбувається, коли керівник застосовує коучинговий підхід в менеджменті. На відміну від традиційного управління, коли начальник багато говорить, стверджує, вказує підлеглим і відповідає на їхні запитання, менеджер-коуч, навпаки, питання задає. Коли людина слухає, вона є споживачем інформації, а коли шукає відповідь на питання - її виробником. Тому питання контролюють увагу. Відповідаючи, люди думають і міркують, а не заперечують і не сперечаються, як часто буває, коли вони чують поради або рекомендації.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження сучасних ефективних коуч-технологій, за допомогою яких пояснюється прагнення керівників використовувати коучинг персоналу як передовий,

інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування в Україні.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Проблемами дослідження коучингу як нового стилю управління займалися як закордонні вчені, так і вітчизняні, такі як, Т. Голві, М. Дауни, Дж. Уїтмор, І. Боброва, М. Данилова, О. Марцинковська, М. Нагара та ін. [1-7]. Нова методологія розвитку персоналу, професійного зростання в різних сферах діяльності вперше була запропонована Т. Голві. У своїх роботах Т. Голві вказує на те, що є суттю коучингу - розкриття потенціалу особистості для максимізації продуктивності і ефективності. Слово «коуч», всупереч сформованій міфу, далеко не нове. Це слово угорського походження закріпилося в Англії в XVI ст., і буквально означало «каре́та», «візок». Тут проглядається одна з глибоких аналогій терміна - «те, що швидко доставляє до мети і допомагає рухатися в дорозі». [1] Пізніше, у другій половині XIX ст. англійські студенти називали цим терміном приватних репетиторів. На початку 90-х рр. XIX ст. це слово міцно увійшло в спортивний лексикон як назва спортивного тренера, а потім перейшло на позначення будь-якої діяльності, пов'язаної з наставництвом, інструктування, консультуванням.

Виклад основного матеріалу.

В останнє десятиліття в Україні саме поняття, і навчання коучингу, як професії, набирає все більшої популярності. В управлінській практиці можливості застосування коучингу надзвичайно широкі:

- мотивація персоналу, оцінка і атестація,
- делегування повноважень, виконання завдання,
- рішення проблем, планування і контроль,
- питання взаємин, розвиток персоналу,
- створення команди, групова робота.

Коучинг можна проводити до, після і під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або цілу годину. Таким чином, головний інструмент для керівника, який хоче «включити мізки» своїх співробітників, це ефективні питання.

Багатьом керівникам важко поміняти звичний стиль комунікації з підлеглими і замість порад і вказівок почати активно використовувати питання. Для тренування цієї навички коуч-менеджер повинен рекомендувати вправу, ідею якої можна побачити у одного з родоначальників коучингу - Джона Уїтмора. У своїй книзі «Коучинг високої ефективності» він розповідає про те, що свідомо привчав себе на питання своїх співробітників відповідати питанням.[3] Щоб дотримуватися цього правила, тримав на робочому столі табличку з написом «Запитай у відповідь». Уїтмор переконаний, що людям потрібна була не порада, вони просто боялися відповідальності. Згодом співробітники навчилися брати відповідальність на себе.

У більшості випадків коучинг застосовується на підприємствах в ролі унікального системного підходу до утворення корпоративної культури, методів розвитку співробітників, створення і реалізації стратегій підприємств. За винятком цього, керівники,

які використовують метод коучингу як метод управління персоналом, мають можливість найбільш простіше і ефективніше утримати цінних працівників у своєму підприємстві, тим самим знижуючи плінність кадрів. Коучинг можна застосовувати до всіх співробітників підприємства, але особливо він є необхідним для таких категорій, як: - керівники; - успішні співробітники; - менеджери, які переживають не найкращі часи; - працівники, яким необхідні нові навички [3]. Безсумнівно, впровадження коучингу на підприємствах повинно починатися з його топ-менеджерів. Коучинг для керівників вищої та середньої ланки проводиться з метою: - розвитку управлінських навичок; - впровадження коучингу в систему менеджменту організації; - залучення співробітників в роботу компанії; - адаптації нових керівників; - розвитку системного мислення; - навчання стрес-менеджменту.

Якщо звернутися до закордонного досвіду, то можна побачити що кожна країна має свої особливості застосування коучингу. Наприклад, у Великій Британії коучинг розглядають як нову професію, відкриті спеціалізовані тренінгшколи, які здійснюють підготовку фахівців. У Німеччині також існують школи, які проводять навчання коучингу, але в них робиться акцент на якість підготовки коуча. Коучинг в Іспанії багато в чому схожий з коучингом в інших європейських країнах, але специфічним елементом є те, що складається думка, ніби коуч не повинен мати знання про ту галузь, в якій ця підтримка потрібна. Найбільш прийнятним процесом розвитку, зокрема для організації, тут бачать наставництво ніж коучинг. В Англії, Німеччині та Франції існує диференціація понять коучингу, наставництва та бізнес-тренувань. Коучинг є окремою науковою дисципліною, тому наставництво або бізнес-тренування не можуть зайняти її місце, так як вони можуть використовуватися як інструменти, що сприяють досягненню цілей. Таким чином, коучинг розкриває шляхи вдосконалення.

Відомо, що в літературі виділяють наступні види коучингу: індивідуальний, груповий, управлінський, коучинг для окремо взятого проекту, системний. Види коучингу представлені у таблиці 1. [8]

Щоб менеджмент в стилі коучинг дійсно працював, принципово важливо ключова умова: начальник повинен сприйматися підлеглим як опора, а не як загроза. Для досягнення найбільшої ефективності відносини між керівником і співробітником повинні ґрунтуватися на партнерстві, довірі, безпеці і мінімальному тиску.

Люди проявляють ініціативу, коли вони впевнені в собі і в своїх рішеннях. Для формування впевненості в собі людині, крім накопичення успіхів, необхідно ще й розуміти, що успіх або невдача - результат його власних зусиль. Він також повинен знати, що в нього вірять і, коли він робить вибір або приймає рішення, його підтримують, йому довіряють, його не обмежують. Якщо до співробітника відносяться як до рівного, незалежно від того, яку посаду він займає, не виявляють поблажливості, не дають вказівок, які не ігнорують, не звинувачують, не

загрожують, що не ображають словом чи ділом - він приймає рішення, успішно діє і бере на себе відповідальність.

Таблиця 1 - Види коучингу

Вид коучингу	Метод навчання
Індивідуальний	Спрямований на придбання досвіду. Систематичне планування навчання. Основу планування складає індивідуальний план професійного навчання, в якому визначені завдання навчання.
Груповий	Метод навчання керівних кадрів, заснований на вирішенні конкретних завдань з виробничої практики. Моделювання організаційної проблеми, яку повинні вирішити учасники групи. Даний метод дозволяє з'єднати теоретичні знання і практичні навички, передбачає обробку інформації, розвиток конструктивно-критичного мислення, творчості в процесах прийняття рішень. Використання ділових ігор дає можливість власникам ролей виробляти альтернативні точки зору.
Управлінський	Орієнтує співробітників на підвищення ефективності роботи і розвитку організації. Активний метод навчання (семінари, конференції). Дозволяє брати участь в дискусіях, виробляє способи поведінки в різних ситуаціях.
Для окремо взятого проекту	Фахівці розробляють конкретні рішення з проблем управління організації. Розроблені в групах пропозиції передаються керівництву організації для розгляду.
Системний	Аналогічний групового, але проводиться з особами, між якими існують системні зв'язки (коучинг організаційного розвитку, корпоративний), з метою впорядкувати взаємодії, врахувати інтереси організації в цілому і мати чітке уявлення про цілі на кожній ієрархічній сходинці.

Технології коучингу працюють на рівні свідомості і служать для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються співробітником самостійно за сприяння керівника.

Для цього використовуються спеціальні техніки, головна з яких-технології постановки питань.

Використовуючи коуч-технології співробітник повинен відповідати на такі ключові питання.

- 1.Що саме необхідно досягти?
- 2.Як це буде відбуватися?
- 3.Де це буде відбуватися?
- 4.Коли цей процес почнеться і коли завершиться?
- 5.Хто буде залучений до цього процесу?
- 6.З ким необхідно узгодити план дій?

Важливим інструментом в арсеналі коуча є використовувана модель. У зв'язку з великим числом предметних областей і класів вирішуваних завдань, охоплених коучингом, великою різноманітністю

відрізняються і використовуються моделі. Коуч-керівник ставлячи перед співробітником чергову задачу, не тільки озвучує її, але і обов'язково цікавиться, наскільки дана задача співвідноситься з особистими цілями підлеглого. Це є ключовим фактором мотивації персоналу організації. Також керівник дізнається, за допомогою яких прийомів і методів співробітник сягатиме поставлену перед ним ціль. Найбільш популярною коуч-моделлю є модель GROW. GROW (англ. - зростання) є ефективною технологією складання і реалізації плану дій. В основі даної методики лежить певна послідовність (технологія) постановки ефективних питань. Важливим моментом є те, що керівнику при взаємодії зі співробітником необхідно починати з визначення мети, а не з аналізу існуючого положення, яке може стати «гальмом» для постановки мети. [9]

За допомогою коуч-технологій створюється синергетичний ефект, де співробітник і керівник є партнерами, командою, що фокусується на цілях, щоб досягти більше, ніж співробітник міг би зробити один. З таким стилем управління співробітник бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани, завдяки професіоналізму і відповідальності. Професіоналізм керівника дозволяє співробітникам приймати більш якісні рішення, ставити більш високі цілі, структурувати свою професійну діяльність для досягнення максимальної продуктивності і задоволеності.

Рис 1. ілюструє коучингову модель GROW. З цього рисунку видно, що модель GROW являє собою логічну послідовність у постановці запитань.

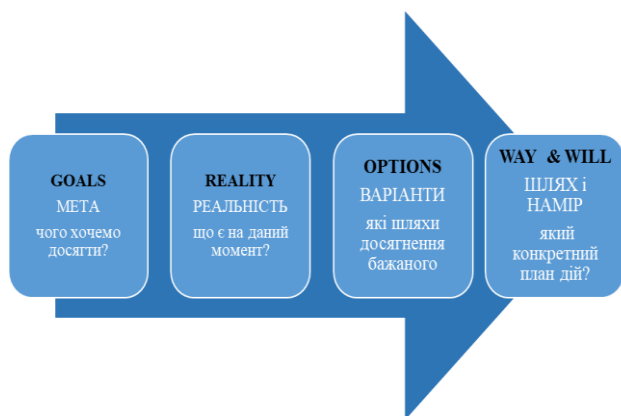


Рис 1. Коучингова модель GROW

У стилі коучингу гармонійно поєднуються два основних принципи управління персоналом: принцип усвідомленості і принцип відповідальності. У разі, коли співробітник діє відповідно до принципів коучингу, він вільний. Свобода з'являється саме тоді, коли співробітник повністю усвідомив поставлену мету; з'ясував, де, в якому місці він знаходиться на шляху до реалізації мети; накреслив шляхи, за допомогою яких він може цю мету досягти; вибрав з усього різноманіття намічених шляхів свій єдиний шлях і став діяти відповідно до виробленого ним плану для досягнення конкретного результату.

Отже, коучинг розвиває компанії зсередини, починаючи з найменшого елемента - рядового працівника і керівника. Показники дослідження пояснюють прагнення керівників використовувати коучинг персоналу як передовий, інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування, так як прибуток за результатами проведення управлінського коучингу майже в шість разів перевищує витрати на нього. За даними дослідження Simple Business 94% людей, які заробили більше одного мільйонного доларів США в рік, мають професійну підтримку особистого або бізнес коуча, який підтримує їх у розвитку. [6]

За останні 20 років коучинг зарекомендував себе як один з найважливіших інноваційних інструментів розвитку менеджменту в світі. Майже всі великі світові компанії користуються цим видом консультативних послуг, не кажучи вже про підприємства середньої величини.

У розвитку коучингу можна виділити 4 основних моменти:

По перше це визнання. Коучинг отримує визнання на всіх рівнях менеджменту. Переважно він проводиться з керівними кадрами середньої ланки. Але і на рівні вищої ланки і топ-менеджменту він також досить поширений.

Подруге це поширення. Наприклад в країнах Європейського союзу в даний час більше трьохсот освітніх центрів коучингу - такий великий попит на фахівців. Навчання проводиться переважно приватними інститутами. Однак останнім часом з'явилися і перші державні курси коучингу.

По третє це наукові дослідження. Останні 5 років бурхливо розвиваються наукові дослідження в області коучингу. За цей час з'явилися численні докази його ефективності. Розвиток теоретичних концепцій також не стоїть на місці. Авторитетним центром дослідження коучингу є університет в Оснорбюке.

У четверте це професійні об'єднання. У країнах ЄС на сьогоднішній день існує декілька активних коуч-спільнот, але вони ще не забезпечують повного структурного порядку.

Висновки. Україна поки що тільки починає свій шлях у коучингу, як в практиці, так і в теорії. На сьогоднішній день коучинг в Україні ще перебуває на стадії «поширення» (друга стадія в еволюції розвитку коучингу), тоді як окремі країни світу вже стоять на сьомій - фазі поглибленої професіоналізації. Коучинг в чистому вигляді не має великого поширення. Послуги коучингу надаються нарівні з консалтинговими, так як консалтери ставлять знак рівності між коучем і експертом-порадником. Тренери вважають коучинг особливим видом навчання, а управлінці вважають, що це стиль управління. Це пов'язано з тим, що люди або не розуміють того, чим займаються коучі і плутають це з наставництвом, вимагаючи від них готових рішень своїх проблем, або одного разу вдавшись до допомоги коуча, розчаровуються в даному виді послуг. З цього випливає проблема формування ринку професійних коучів. Таким чином необхідна свого роду сертифікація спеціалістів цього напрямку діяльності

або розробка визнаної моделі професійних компетенцій коуча.

Нашій країні ще належить пройти весь шлях, починаючи від визначення чітких меж процесу і продовжуючи розвивати українські теорії і концепції. Зараз в Україні в більшій мірі представлені послідовники американських традицій. Але хочеться вірити, що і європейські фахівці внесуть свій вклад в розвиток коучингу в Україні. І ми зможемо дізнатися про їхній досвід не з газет і журналів, книг та Інтернету, а в процесі навчання в реальній «школі коучингу» у нас в країні.

Говорячи про те, як сьогодні розвивається коучинг в Україні, слід враховувати сильну регіональну диференціацію, притаманну нашій країні. На сьогодні коучинг переживає період активного розвитку. Стійкий попит на коучинг формується в міру розвитку корпоративних стандартів, після загальної формалізації бізнес-процесів в організації. Якщо говорити про тенденції, то за умови збереження темпів розвитку можна припустити, що професія коуч міцно увійде в українські підприємства протягом найближчих 3-5 років.

Однак тема коучингу є не повністю дослідженою і вивченою в усіх її аспектах. Зокрема, недостатньо з'ясованим залишається питання поширення та прийняття коучингу на підприємствах в Україні, тому виявлення можливостей практичного використання переваг коучингу і облік його недоліків обумовлює актуальність даної теми.

Список літератури

1. Голви Т. *Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте* / Перев. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 194 с.
2. Дауни М. *Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей* / Перев. с англ. Москва: Добрая Книга, 2008. 288 с.
3. Уйтмор Дж. *Коучинг высокой эффективности* / Перев. с англ. Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.
4. Боброва И., Зимин В., Плотникова Н., Луценко И. *Проблемы коучинга. Новые рынки.* 2010. № 4(10). URL:<http://www.newmarkets.ru/nm-ru/issues/nm1020023.htm> (дата звернення 4.09.2018)
5. Данилова М. А. Что такое коучинг. *Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сборник статей.* Санкт Петербург: Речь. 2007. – С. 85-59 .

6. Марцинковская О., Фижик Н. Роль коучинга в развитии персонала *Экономический анализ.* 2011. Выпуск 8. Ч.2. С. 257-260.
7. Нагара М.Б. Роль коучинга в обеспечении конкурентоспособности персонала. *Вестник Донецкого национального университета им. М. ТуганБарановского: сб. науч. трудов.* Донецк. 2009. №4 (44). С. 96-101.
8. Максимов В. Е. *Коучинг от А до Я. Возможно все.* Санкт Петербург: Издательство «Речь», 2004. 272 с. URL:<https://studfiles.net/preview/6208346/> (дата звернення 5.08.2018)
9. Ливак Н.С. Коуч-технологии в управлении персоналом организации. *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики,* Красноярск. №6. 2015. С. 156-160.

References (transliterated)

1. Golvi T. *Rabota kak vnutrennjaja igra. Fokus, obuchenie, udovol'stvie i mobil'nost' na rabochem meste* [Work as an internal game. Focus, learning, pleasure and mobility in the workplace] Perv. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2005. 194 p.
2. Dauni M. *Jefferktivnyj kouching: Uroki koucha kouchej* [Effective Coaching: Coach Lessons from a Coach] Perv. s angl. Moscow: Dobraja Kniga, 2008. 288 p.
3. Uitmor Dzh. *Kouching vysokoj jefferktivnosti* [High performance coaching] Perv. s angl. Moskva: Mezhdunarodnaja akademija korporativnogo upravlenija i biznesa, 2005. 168 p.
4. Bobrova I., Zimin V., Plotnikova N., Lucenko I. Problemy kouchinga. *Novye rynki.* [New markets.] 2010. no 4(10). Available at:<http://www.newmarkets.ru/nm-ru/issues/nm1020023.htm> (accessed 4.09.2018)
5. Danilova M. A. Chto takoe kouching. [What is coaching] *Kouching: istoki, podhody, perspektivy. Sbornik statej.* [Coaching: Origins, Approaches, Perspectives. Collection of articles] Sankt Peterburg: Rech'. 2007. –pp. 85-59 .
6. Marcinkovskaja O., Fizhik N. Rol' kouchinga v razvitii personala [The role of coaching in staff development] *Jekonomicheskij analiz. [Economic analysis.]* 2011. Vypusk 8. Ch.2. pp. 257-260.
7. Nagara M.B. Rol' kouchinga v obespechenii konkurentosposobnosti personala. [The role of coaching in ensuring the competitiveness of staff.] *Vestnik Doneckogo nacional'nogo universiteta im. M. TuganBaranovskogo: sb. nauch. trudov.* [Bulletin of the Donetsk National University. M. Tugan Baranovsky: Sat. scientific works.] Doneck. 2009. №4 (44). pp. 96-101.
8. Maksimov V. E. *Kouching ot A do Ja. Vozmozhno vse.* [Coaching from A to Z. Everything is possible.] Sankt Peterburg: Izdatel'stvo «Rech'», 2004. 272 p. Available at:<https://studfiles.net/preview/6208346/> (accessed 5.08.2018)
9. Livak N.S. Kouch-tehnologii v upravlenii personalom organizacii. [Coach technology in the management of the organization] *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitija innovacionnoj jekonomiki.* Krasnojarsk. No 6. 2015. pp. 156-160.

Надійшла (received) 27.09.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Карминская-Белоброва Марина Владимировна, Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna) - кандидат наук з державного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID:0000-0001-7978-866X, e-mail: masha_kb@ukr.net